

УДК 630\*945.2

**Н. А. Лукашук**, кандидат экономических наук, ассистент (БГТУ)**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ПРОЕКТАМИ  
НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

Общественное мнение оказывает непосредственное влияние на методы государственного управления лесным хозяйством, создает ту информационную базу, посредством которой возможна реализация любых инновационных проектов, в том числе и в лесном хозяйстве. В статье рассматривается процесс формирования социального диалога и методика оценки заинтересованных сторон. В результате определяется круг мероприятий по совершенствованию управления международным проектом.

The public opinion has direct impact on administrative methods in forestry, creates information base by means of implementation. Social dialogue is a necessary part of any innovative projects including the forestry. In article process of social dialogue formation and a technique of an assessment of stakeholders are considered. As a result the circle of actions for management improvement for the international project is defined.

**Введение.** Формирование общественных связей ведет к развитию информационного общества и повышению культуры принятия управленческих решений. Реализация международных проектов подразумевает, в конечном счете, поиск консенсуса между потребностями общества и государственными интересами.

В современных условиях актуальным становится вопрос публичности деятельности органов управления лесным хозяйством [1]. В таких условиях формируется новая концепция управления лесным хозяйством.

**Основная часть.** Новая стратегия развития лесного хозяйства как инфраструктурной отрасли – это переход к экологоориентированному и «экологообразующему» лесному хозяйству, в продукте которого доминируют экологические услуги и ценности постиндустриального общества. Современный подход к управлению лесным хозяйством ставит целью разработку стратегии, основанной на реализации инновационных экологоориентированных проектов, активно поддерживаемых широкими слоями общественности. Население должно быть не только информировано о ключевых положениях, целях, задачах, механизме реализации проекта, но и активно участвовать в его реализации.

Степень вовлеченности общественности в процесс принятия решений зависит от масштабы реализуемого проекта.

Условно можно выделить три ступени участия общественности в принятии экологически значимых решений [2].

Нижняя ступень – общественность уведомляется о решении письмом и (или) публичным оглашением о целях и сроках реализации проекта. В этом случае общественность не может высказать свое мнение до принятия решения или повлиять на него.

Средняя ступень – общественность получает возможность высказать свое мнение до при-

нятия решения (организуются общественные слушания, проводятся встречи, форумы, конференции, брифинги).

После этого государственные органы или разработчики проекта готовят документ, в котором подводят итоги обсуждения и обозначаются те коррективы, которые требуется внести в проект с учетом полученных комментариев общественности.

Верхняя ступень – общественность помогает вырабатывать решение: общественность в целом (отдельные лица), специалисты (организации), местные органы власти и самоуправления получают возможность подготовить проект решения. Это осуществляется посредством организации рабочей группы, в состав которой входят представители заинтересованных лиц. Такой механизм сотрудничества с общественностью позволяет ей реализовать право на благоприятную окружающую среду, способствует повышению качества принимаемых в отношении окружающей среды решений и способствует их эффективной реализации.

На примере проекта «Балтийский ландшафт – Неман» (БЛ «Неман»), предусматривающего партнерство и добровольное участие представителей общественности в области использования ландшафтов, рассмотрим механизм вовлечения широких слоев общественности в реализацию проекта.

В табл. 1 представлены основные выгоды от участия общественности в международных проектах с позиции формирования эффективного управленческого решения в отношении физических лиц, организаций и органов управления.

Проект «Балтийский ландшафт – Неман» затрагивает разнообразные интересы и ценности всех слоев общества, которые способствуют формированию общего представления об устойчивом развитии региона [3].

Таблица 1

**Перечень выгод для общественности, бизнеса и органов власти в процессе реализации социального диалога**

Выгоды для граждан	Выгоды для бизнеса	Выгоды для органов управления
Представляет возможность воздействовать на процесс принятия решений по вопросам окружающей среды	Повышает информированность о воздействии производственной деятельности на окружающую среду и здоровье людей, приближает к пониманию нужд потребителей, позволяет эффективно осуществлять маркетинг продукции	Решения принимаются более качественно с учетом большого количества информации, с учетом различных мнений, а также информации об экологических условиях, полученных непосредственно от членов сообщества
Дает гражданам возможность приобретения знаний об экологических рисках и воздействиях, которым подвержены они сами	Выявляет неэффективные моменты в производственных процессах, в использовании сырья и потреблении энергии	Позволяет разрабатывать экологические программы на основе консенсуса
Повышает осознанность социальных действий граждан, их социальную ответственность и сплоченность	Обеспечивает доступ к процессу принятия правительственных решений, которые воздействуют на бизнес	На раннем этапе экономит ресурсы и время, позволяет предотвратить непредвиденные изменения в будущем, когда финансовые решения приняты и средства израсходованы
Гарантирует возможности учета местных условий и опыта при разработке и выполнении принятого решения	Уменьшает возможность возникновения конфликтов и судебных дел по искам общественности, вызванных различным пониманием ситуации	Способствует налаживанию партнерских и доверительных отношений с местными властями, СМИ потребителями, общественностью

Главная цель проекта состоит в создании устойчивого, конкурентоспособного, территориально интегрированного региона Балтийского моря в аспекте проблем адаптации лесных ландшафтов к новым задачам экологизации хозяйствования.

Целью совершенствования управления международными проектами является определение заинтересованных групп и способов взаимодействия с ними.

Учитывая тот факт, что в начале любого проекта сложно предугадать возможные прецеденты, следует определить, какие люди могут иметь решающее влияние на проект. Проанализировать влияние всех заинтересованных групп, сотрудников, а также разработать план действий по их вовлечению можно с помощью метода – анализ заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны (stakeholders) – это отдельные люди или группы людей (например, отделы или организации), которые могут повлиять на результаты проекта [4].

В аспекте проекта по ландшафтному планированию в качестве заинтересованных групп выделены: райисполком и его сотрудники; работники ГЛХУ «Новогрудский лесхоз»; общественность, ориентированная на экологию в лице учеников и учащихся школы № 4 и колледжа.

Привлечение общественности к совместной работе по ландшафтному планированию проходило в несколько стадий:

- выбор заинтересованных групп;
- разработка анкеты для опроса;

– проведение круглого стола и анкетирование участников;

– дифференциация степени влияния и заинтересованности сторон;

– подведение итогов и определение сферы интересов всех участников проекта и местного населения, определение сфер ответственности и влияния.

Чтобы узнать об отношении каждой заинтересованной стороны к проекту, был проведен «круглый стол» в г. Новогрудке с участием сотрудников кафедры менеджмента и экономики природопользования БГТУ, куда были приглашены представители каждой из заинтересованных групп. В результате было установлено, чего они ожидают и каких решений опасаются. Эти мнения были получены с помощью анкетирования.

На основе полученных в ходе анкетирования результатов сформулированы следующие выводы:

– заинтересованные группы – местное население, работники местных органов власти, сферы образования и лесхоза озабочены вопросами экологии и качества жизни, в том числе в результате реализации мероприятий ландшафтного планирования;

– население проинформировано о целях, задачах и результатах проекта БЛ «Неман», в силу чего молодежи региона не только по силам определить основные экологические проблемы, но и предложить адекватные сложившейся ситуации природоохранные мероприятия;

– взрослый контингент отмечает высокую экологическую значимость лесных ресурсов. Такое отношение обусловлено спецификой профессиональной деятельности, хотя недооценивается рекреационный потенциал;

– инициаторами экологических реформ выступают органы местной власти. В основном опрошенные отметили, что государственные органы управления (в частности, мэр города) являются инициаторами проведения природоохранных мероприятий (65,6%), на втором месте находятся общественные организации (18,0%), отдельные активные граждане – 9,8%, СМИ – 6,6%.

Отмечается также, что работа СМИ носит несистемный характер в отношении освещения вопросов экологии, часто информация по экологическим вопросам поступает из других источников (беседы, личные обсуждения).

Анализ заинтересованных сторон и их влияние на проект проводился на основе следующих критериев:

– отношение к проекту (поддерживает – не поддерживает);

– участие в проекте (активный – пассивный участник);

– влияние, которое участник может оказать на проект (сильное – слабое);

– интерес к проекту (интересуется – не интересуется).

Представим результаты в табл. 2. Используем метод экспертных оценок по 10-балльной шкале (получены в результате опроса участников анкетирования).

Наибольшее влияние и заинтересованность проявляют работники лесного хозяйства и районный исполнительный комитет. Наблюдается пассивная позиция населения по ряду экологических проблем.

Результаты анализа, сгруппированные в табл. 2, можно представить в виде диаграммы (рисунок). По оси ОУ откладывается оценка влияния из табл. 2, а по оси ОХ – оценка отношения.

Разделив проблемное поле на четыре сектора, получаем распределение респондентов по

секторам. Каждый сектор предполагает определенный уровень заинтересованности и влияния. Сектор А, в который попали УШ и УК (ученики школы и учащиеся колледжа), предполагает действия по повышению информированности данных групп и мониторинг их интересов. Сектор Б предполагает мероприятия по поддержанию интереса к проекту, сектор В (работники райисполкома и работники лесхоза) – тесное сотрудничество в отношении реализации проекта. Сектор Г должен содержать информационные мероприятия.



По методике анализа заинтересованных сторон можно сделать следующие выводы: с работниками лесного хозяйства и местными органами власти следует наладить тесное сотрудничество, привлекать их к принятию экологически значимых управленческих решений, к работе форумов, за молодежью необходимо наблюдать, повышать их информированность, включать в экологические проекты, флэш-мобы, проводить мониторинг интересов молодежи, работников же сферы образования следует привлекать к регулярным встречам, поддерживать регулярную обратную связь.

Таблица 2

Результаты анализа заинтересованных сторон и их влияние на проект

Наименование	Условное обозначение	Отношение	Участие	Оценка (рейтинг) отношения	Влияние	Интерес	Оценка (рейтинг) влияния
1. Ученики школы № 4 г. Новогрудка	УШ	6	3	18	3	4	12
2. Учащиеся колледжа	УК	7	3	21	3	4	12
3. Работники лесного хозяйства (ГЛХУ «Новогрудский лесхоз»)	ГЛХУ	7	8	56	10	7	70
4. Работники исполкома	РИК	8	8	64	10	7	70
5. Преподаватели колледжа	ПРК	7	7	49	8	6	48

На основе данных результатов проходит разработка протокола взаимодействия, который представляет собой соглашение, полученное в процессе диалога, посвященного обсуждению проблем, значимых для реализации проекта «Балтийские ландшафты».

Основными методами взаимодействия в рамках протокола является проведение круглых столов с предоставлением информации обо всех эколого-экономических аспектах проектов, реализуемых в регионе; анкетирование населения; проведение экологических форумов; вовлечение молодежи в деятельность экологических общественных организаций.

Способ информирования населения и местных органов власти – средства Интернет, информационные письма, встречи, публикации в СМИ, в специальных изданиях, привлечение к работе научно-практических конференций, участие в опросах, анкетирование.

**Заключение.** Управление лесным хозяйством представляет собой процесс, основанный на взаимодействии государственных органов власти, субъектов хозяйствования, предпринимателей и общественности на основании протокола взаимодействия.

В случае учета общественного мнения появляется возможность обеспечить одновременное улучшение социально-экономических и экологических условий жизни людей, так как такое решение основано на широком спектре мнений, учете значительного числа факторов риска. Участие общественности не является гарантом принятия решения, удовлетворяющего абсолютно всех, так как у людей разные приоритеты. Однако вовлечение общественности в

процесс принятия экологически значимых решений на ранних этапах реализации проекта, а также обеспечение таких условий, когда различные мнения людей могут быть услышаны и учтены, способствуют достижению консенсуса.

Для совершенствования управления международным проектом БЛ «Неман» были проведены встречи в регионе (г. Новогрудок). В результате установлено положительное отношение со стороны общественности к проекту, выдвинуты предложения по дальнейшему сотрудничеству. Основным результатом социального диалога стало формирование протокола взаимодействия в виде решения о необходимости использования в большей степени рекреационного потенциала и создание туристического продукта в данном регионе.

### Литература

1. Юшкевич Н. Т. Опыт развития связей с общественностью в сфере лесного хозяйства и лесопромышленного комплекса // Лесное и охотничье хозяйство. 2008. № 11. С. 17–20.
2. Руководство по доступу к экологической информации. Проект помощи Республике Беларусь в реализации Орхусской конвенции / сост.: А. Рикельсен, Е. Лаевкая. Минск: Тонпик, 2004. 45 с.
3. Ровкач А. И., Юшкевич Н. Т. Балтийский ландшафт «Неман»: проблемы, задачи и действия // Труды БГТУ. 2012. № 1: Лесное хозяйство. С. 108–110.
4. Bronwen Golder Stakeholder analysis. Cross Cutting Tool // WWF-US and Meg Gawler, ARTEMIS Services. 2005. 8 p.

*Поступила 20.03.2014*